

Omorganisering i Tmbn 2006

*Hvordan har den påvirket Pingkp C sin
avdelingstilhørighet, avdelingsfølelse og rekruttering?*

Kadett Øyvind Grande



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2009

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	3
1.1	BAKGRUNN	3
1.2	PROBLEMSTILLING	5
1.3	AVGRENSNING	5
2.	METODE	6
2.1	METODEVALG	6
2.2	KVALITATIV TILNÆRMING	6
2.3	GJENNOMFØRING AV INTERVJU	7
2.4	UTVALG	8
2.5	METODEKRITIKK	8
3.	TEORI.....	10
3.1	INNLEDNING TEORI.....	10
3.2	AVDELINGSFØLELSE.....	10
3.3	AVDELINGSTILHØRIGHET	12
3.4	FAKTORER SOM PÅVIRKER AVDELINGSTILHØRIGHET OG AVDELINGSFØLELSE.....	13
3.5	REKRUTTERING	14
3.5.1	<i>Rekruttering til Tmbn og HRF</i>	<i>15</i>
4.	ANALYSE OG DRØFTING.....	17
4.1	INNLEDNING ANALYSE OG DRØFTING.....	17
4.2	AVDELINGSTILHØRIGHET	17
4.3	AVDELINGSFØLELSE.....	24
4.4	REKRUTTERING	27

5. KONKLUSJON	29
5.1 VEIEN VIDERE.....	31
KILDELISTE	32
VEDLEGG.....	34
VEDLEGG 1: INFO OM INTERVJUET	34
VEDLEGG 2: INFO PÅ INTERVJU DAGEN 12.11.09	36
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	38

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Telemark bataljon (Tmbn) som vi kjenner den i dag ble bygget opp i 2001–2003, og er ”[...] i dag den tyngste og mest slagkraftige del av Hærens Hurtige Reaksjonsstyrke.” Videre sier Mil.no dette om den mekaniserte bataljonen: ”Befalet og grenaderene i Tmbn vil derfor utgjøre den mest profesjonelle, synlige stridsgruppe i Hæren - vervet til fulltidstjeneste, med høy beredskap og reaksjonsevne.” Tmbn er en prioritert avdeling som har det nyeste utstyret og kan dra realisme innenfor trening lengre.(intranett.mil.no 2009)

Denne artikkelen fra mil.no (2009) bekrefter at Tmbn er Hærens fremste mekaniserte avdeling. Det vil være naturlig å tro at personell som har tjenestegjort i vernepliktige avdelinger, og som har interesse av å fortsette innenfor et mekanisert miljø, vil se mot Tmbn. Denne avdelingen blir av flere fremstilt som en merkevare, og er lett gjenkjennbar både innenfor og utenfor Forsvaret.

Bakgrunnen for denne oppgaven er omorganiseringen av Tmbn i 2006, da Pansret ingeniørkompani (Pingkp C)¹ ble kommandomessig overført til Ingeniørbataljonen (Ingbn).² I en artikkel på mil.no reiser en troppssjef i Pingkp C noen spørsmål om hvilke konsekvenser en slik omorganisering kan få.

Det første han peker på er at man er redd for å miste den sterke avdelingskulturen som de hadde da de var i Tmbn, og at prosessen kan bli følelsesmessig tung for enkelte (mil.no). Det andre er at det kan bli vanskeligere å rekruttere personell utenfra miljøet og inn i kompaniet. Han sier at han har to typer soldater, den ene typen kommer fra Ingbn og den andre fra manøveravdelinger ol. Sistnevnte tror han velger Tmbn, med bakgrunn i at denne avdelingen framstår som en merkevare i Forsvaret (mil.no 2009).

¹ Pingkp i Tmbn byttet navn til Pingkp C etter omorganiseringen.

² Tmbn er lokalisert på Rena, mens Ingbn er lokalisert på Skjold i indre Troms.

Jeg trekker i hovedsak to ting ut av dette. Det ene er at troppssjefen ser det som problematisk å skulle miste tilhørighet til Tmbn, altså det han refererer til som avdelingskultur. Det andre er at han tror at rekrutteringen kan bli dårligere, og at de mister en bredde i erfaring på soldatene man får inn.

Denne oppgaven vil se på hvordan omorganiseringen har påvirket Pingkp C, på bakgrunn av de punktene som troppssjefen har sett i sin bekymring.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven skal belyse hvordan omorganiseringen har påvirket Pingkp C sin avdelingsfølelse, avdelingstilhørighet og avdelingens rekruttering. Problemstillingen vil være:

På hvilken måte har den kommandomessige flyttingen av Pingkp C fra Telemarksbataljon til Ingeniørbataljonen påvirket kompaniets avdelingstilhørighet, avdelingsfølelse og rekruttering?

1.3 Avgrensning

Oppgaven kommer ikke til å si så mye om samvirke og den kommandomessige biten med å ha et kompani plassert langt fra ”moderbataljonen”. Den kommer heller ikke til å gå i dybden på de operative konsekvenser som en slik omorganisering kan få. Det kan nok hende at respondentene kommer inn på disse punktene, de vil da bli koblet til de temaene i oppgaven der det er hensiktsmessig. Dette er også viktige punkter som kunne vært belyst, men som ikke lar seg gjøre på grunn av oppgavens omfang.

2. Metode

2.1 Metodevalg

Det ble på forhånd studert teori som beskriver avdelingsfølelse og korpsånd, før empiri ble samlet inn. Grunnen til denne tilnærmingen er at det har vært et behov for å få mer kunnskap om disse begrepene, og for at oppgaven skal kunne basere seg på mer en empiri. Å fordype seg i teori på forhånd har vært viktig for å fange opp nyanser rundt begrepene, slik at man kunne skille dem i intervjuguiden. Dette var essensielt når jeg skulle forklare min forståelse av begrepene til respondentene før intervjuet. Det har også vært nødvendig å bruke denne tilnærmingen for å utvikle en relevant intervjuguide. Som det over beskriver så har oppgaven en deduktiv tilnærming.

2.2 Kvalitativ tilnærming

Det ble valgt en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven, fordi den har som hensikt å belyse hvordan personellet i Pingkp C oppfattet at avdelingstilhørigheten, avdelingsfølelsen og rekrutteringen ble påvirket av omorganiseringen (Jacobsen 2005:124). Fordelen med en kvalitativ tilnærming er at man får muligheten til å gå i dybden på det fenomenet som skal undersøkes. Dette er nok den viktigste grunnen til at en kvalitativ tilnærming ble valgt, fordi det er personellets fortolkning av denne omorganiseringen som har vært viktig (Jacobsen 2005: 132).

En annen grunn for dette valget er fleksibiliteten opp i mot nye oppdagelser og nyanser som kunne dukke opp i prosessen (Jacobsen 2005:36). Av den grunn er man ikke låst i hvilken retning forskningen tar, men at man har muligheten til å forfølge interessante funn underveis for å belyse problemstillingen.

I undersøkelsesprosessen er det brukt et semi-strukturert intervju for å skaffe empiri til oppgaven. Dette er gjort for å være mer åpen for ny informasjon, og det ble derfor valgt å

spørre mer åpne spørsmål. Med fare for ikke å få informasjon som svarer til oppgaven, er et semi-strukturert intervju blitt brukt for å kvalitetssikre at informasjonen som kommer fram kan brukes.

Det ble brukt åpne individuelle intervjuer i gjennomføringen, fordi de egner seg godt når man har få personer man skal intervjuer. Fordelen med denne typen intervju er at man i større grad får frem respondentenes meninger og forståelser av den virkeligheten de lever i (Ibid: 142 ff). Dette kunne man gått glipp av hvis en kvantitativ tilnærming i form av en spørreundersøkelse hadde vært nyttet. Intervjuguiden trenger man ikke å følge slavisk, og man kan tillate seg å "forlate" den når respondenten belyser ting som er av interesse for oppgaven.

En annen fordel med intervju er at man kan observere intervjuobjektet og dermed tolke hvordan personen reagerer på forskjellige spørsmål. Man kan også lettere se når man krysser en grense for hva som er akseptabelt å spørre mer om (Ibid:144).

2.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på Rena, der respondentene ble oppsøkt i kjente omgivelser. Dette ble gjort på et tildelt møterom der man kunne sitte uforstyrret under intervjuanssen. Grunnen til dette var at Pingkp C hadde travle dager, og det var derfor hensiktsmessig å gjøre undersøkelsene hos dem. Etter at respondentutvalget var klart, ble det sendt ut et skriv til dem for å informere om tid, sted og varighet på intervjuet. Det ble i tillegg informert om begreper som ville bli brukt, slik at de fikk tid til å reflektere rundt disse. Før intervjuet startet ble det forklart mer inngående hvilke bestemmelser jeg var underlagt, at det skulle brukes diktafon og at de skulle være anonyme. Det ble valgt å anonymisere respondentene for å få ærlige og ekte svar, uten at de skulle frykte for ettervirkninger (Ibid:299). Dette ble gjort for å få en så god undersøkelseseffekt som mulig.

Det er også gjort intervju på telefon i denne oppgaven, da det i analysen av intervjuene har blitt avdekket interessante fenomen som måtte følges opp. Dette ble gjort i samråd med veileder Kjetil Stenvik, da det var usikkerhet om det ville svekke oppgaven. En ulempe ved

dette er at man ikke fikk muligheten til å bruke båndopptaker, og at informasjonen ikke er i sin opprinnelige form. En annen ulempe er at man er atskilt og dermed mister muligheten til å observere intervjuobjektet. Det kan i tillegg virke som at personer har lettere for å åpne seg og være ærlige når man har ansikt-til-ansikt intervju, enn når det skjer over telefon (Ibid: 143ff).

2.4 Utvalg

I undersøkelsen er det intervjuet tre personer som er på lagsnivå og to på tropps- og kompaninivå i Pingkp C. En bredde som dette blant respondentene vil nok gi et bedre svar på problemstillingen, siden deres faglige bakgrunn er forskjellig. Utvalgsmetoden var kriteriebasert, og en troppssjef i kompaniet valgte ut de spesifikke respondentene i henhold til kriteriene som ble lagt til grunn. Respondentene måtte ha vært i avdelingen før og etter omorganiseringen, og de skulle være jevnt fordelt fra lags- til kompaninivå.

2.5 Metodekritikk

Ulemper med kvalitative tilnærminger er at de er svært ressurskrevende. Det krever en del planlegging å skulle gjennomføre intervjuer, alt fra å utarbeide en god intervjuguide, bestille møterom, transport osv. Analysen i etterkant av intervjuene er nok det som er mest tidkrevende i en slik tilnærming. Det er derfor hensiktsmessig å kun ha fem respondenter, på grunn av oppgavens omfang. Jeg vil være forsiktig med å generalisere, fordi respondentene ikke nødvendigvis er representative for hele massen. Svar som kommer frem kan i den sammenhengen kun være gjeldende for den massen som er undersøkt (Jacobsen 2005:130). Det kan likevel være funn i min oppgave som har relevans for de berørte avdelinger.

Alle forskere har en viss forforståelse for hva de forsker på. Dette kommer på bakgrunn av vår historie, erfaringer, oppfatninger og forskningsbaserte kunnskap (Johannessen 2008:44). Ulempene kan i denne sammenhengen være at jeg kun søker etter informasjon som jeg finner relevant for å underbygge mine forventninger. Jeg vil derfor kunne overse viktige aspekter, pga at jeg begrenser teorien til kun å være rettet mot disse antakelsene (Jacobsen 2005: 29).

En annen svakhet kan være at forskningsobjektet blir dratt inn i den forståelsen jeg har om fenomenet, og at dette forhindrer dets meninger og fortolkninger å komme fram (Ibid: 30 ff).

Jeg har 4 års erfaring fra en vernepliktig ingeniøravdeling hvor jeg har jobbet som lagfører. Dette gjør at jeg kjenner folk i den profesjonelle avdelingen Pingkp C, og at jeg derfor har min oppfattelse av denne prosessen. Etter samtaler med kollegaer sitter jeg med en oppfatning av at omorganiseringen i Tmbn gjorde noe med personellet i Pingkp C. I tillegg har jeg mine tanker om hvilke konsekvenser omorganisering kan ha for en avdeling som kommer fra en sterk ”moderbataljon”. Dette er i så måte kun forankret i egen refleksjon og gjennom samtaler med kollegaer. På grunn av min bakgrunn så tar jeg innover meg at jeg kan være farget av diskusjonen rundt omorganiseringen. Jeg vil derfor få veileder og folk utenfor miljøet til å lese gjennom intervjuguiden og oppgaven, for å sette et kritisk blikk på den slik at den er så objektiv som mulig. Det vil også bli brukt båndopptaker som sensor har tilgang på under sensuren, dette tror jeg styrker troverdigheten i oppgaven.

3. Teori

3.1 Innledning teori

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for teorien som er lagt til grunn for oppgaven, og hvordan jeg har tenkt å bruke den. Jeg vil først ta for meg avdelingsfølelse og redegjøre for hva det er. Deretter kommer jeg til å ta for meg korpsånd, og gjøre det samme med den. Korpsånd og avdelingstilhørighet vil i denne oppgaven være det samme, og begrepene vil bli brukt der det er naturlig. Til slutt vil jeg ta for meg rekruttering og se på hvilke kriterier som ligger til grunn for at man velger en jobb.

3.2 Avdelingsfølelse

Avdelingsfølelse er et viktig fundament i militære avdelinger, fordi samholdet som skapes vil gjøre dem sterke i stridsituasjoner. Darryl Henderson beskriver dette fenomenet som : *”the bonding together of members of an organization/unit in such a way as to sustain their will and commitment to each other, their unit, and the mission”* (Henderson 1985: 4).

Avdelingsfølelse kan derfor forstås som en slags kontrakt mellom soldater, enheten og deres oppdrag. Det er styrken på denne følelsen dem i mellom, som kan bety suksess eller ikke i strid.

UD 3-1 sier også at gruppesamhold og avdelingsfølelse er viktig for at militære styrker skal operere på en effektiv måte i strid. Dette er et fundament som går ned til enkeltmann og skal gi soldatene en styrke sammen for ikke å bukke under i vanskelige situasjoner (UD 3-1 1974:31). Avdelingsfølelse og samhold bør derfor være det som kjennetegner militære avdelinger, fordi det ligger i deres natur at de skal oppsøke stridssituasjoner.

Nora Kinzer Stewart beskriver militært samhold og viktigheten av det slik: *“Military units with high cohesion are more combat-effective than units with low cohesion”* (Stewart 1991:29). Avdelingsfølelse er derfor essensielt for militære avdelinger som skal i strid for å

løse oppdraget hvis situasjonen blir ekstrem. Stewart mener det er flere faktorer som spiller inn, men at militært samhold (les avdelingsfølelse) er en viktig del av dette (Ibid). Henderson beskriver nivået avdelingsfølelsen ligger på i boken *"Cohesion"* slik: *"The company is the only truly existent community [...] .Therefore the idea of fighting, living and dying for the fatherland is but a relatively distant thought. At least it does not play a great role in the practical motivation of the individual (Henderson 1985: 5).* Dette utfyller S.L.A Marshall på denne måten: *" I hold it to be one of the simplest truths of war that the thing which enables an infantry soldier to keep going with his weapons is the near presence or the presumed presence of a comrade"* (Marshall 1947:42).

Man knytter altså avdelingsfølelse til grupper av en slik størrelse at menneskelige relasjoner forblir personlige, og at det er innenfor kompaninivået denne følelsen vil være sterkest. Det er altså kameratene man har sterkest relasjoner til som blir den viktigste motivasjonen i strid. Tanker om at det er fedrelandet man sloss for blir derfor ingen motivasjon i seg selv i slike situasjoner. Likheter til dette finner man også i en masteroppgave som har tatt for seg profesjonskultur i Tmbn, *"Noen respondenter oppfatter at avdelingsfølelsen er sterkere innenfor kompani enn innefor bataljon"* (Forsjord 2009: 27).

UD 3-1 sier at gruppesamholdet skjer på lags- og troppsnivå, og at det i støttetropper oftest blir mest synliggjort. Grunnen til dette kan være at deres funksjon er spesiell i forhold til manøvertropper, og at oppgavene deres ofte er rettet mot å løse praktiske utfordringer. At hver enkelt mann ser sin innsats og samvirke som en nødvendighet for å utføre oppdraget, kan også være med på å bygge dette samholdet (UD 3-1, 1974:81). Det er ingenting som sier at dette ikke kan gå utover disse rammene, men at man lettere identifiserer disse båndene på lavt nivå som f.eks tropp og lag.

3.3 Avdelingstilhørighet

"Effective combat performance requires not only the existence of cohesive primary groups, but also that these be articulated with the larger military organization and thereby with the larger society" (Manning 1991: 457)

Korpsånd eller esprit de corps er i denne oppgaven synonymt med begrepet avdelingstilhørighet. Frederick J Manning forklarer begrepet esprit de corps som: *"When soldiers' loyalties and confidence go beyond their immediate work group [...]"* (Ibid: 468). Man søker å tilhøre et fellesskap som ikke er basert på menneskelige relasjoner, men som er basert på en forpliktelse til noe større. Han forklarer funksjonen og viktigheten av å ha tilhørighet slik:

"If the will to fight depends solely on personal loyalties it will wither as ties are severed by death and wounds [...]. For this reason, most Western armed forces have attempted to instill loyalties to a secondary group larger than the company but smaller than, for example, the army" (Manning 1991:465).

Avdelingstilhørigheten kan sies å være overbyggingen for kompaniets avdelingsfølelse, og skal fungere som et bindemiddel når den blir truet eller svekket. Selv om dette beskrives i konteksten av strid, kan avdelingstilhørigheten ha samme funksjon når avdelingsfølelsen svekkes i fredstid. Uansett vil det være viktig at avdelingstilhørigheten er god før man skal deployere til et operasjonsområde, dette fordi det er for sent å gjøre noe med den når avdelingen er i stridskontakt.

Man kan si at avdelingstilhørighet er noe som ligger rundt et sekundærfellesskap, mens avdelingsfølelsen ligger rundt et primærfellesskap. Denne følelsen av å være en del av en avdeling og videreføre dens rykte, skaper en motivasjon hos soldater til å delta i strid. En avdeling som er vel ansett og suksessfull vil kunne ha denne effekten på soldater (Manning 1991: 458).

"Esprit then is a higher order concept, paralleling cohesion at the primary group level, implying above all pride in and devotion to the reputation of a formal organization beyond the primary group, and along with cohesion, necessary for sustained effective performance of soldiers in combat".
(Manning 1991:458)

Slik Manning beskriver avdelingsfølelse og esprit (avdelingstilhørighet) så er de komplementære, og man er derfor avhengig av begge for å lykkes i strid. Forskjellen ligger i at avdelingsfølelse er mellom personer, mens avdelingstilhørighet er mellom en person og en organisasjon.

Bjørn Helge Johnsen beskriver i boken *”Operativ Psykologi”* at tilhørighet bygger på faktorer som samhold og identitet (Johnsen 2005: 302). Han beskriver samholdet som de emosjonelle båndene mellom soldater (avdelingsfølelse), og identitet (avdelingstilhørighet) som det å innrette seg etter en avdelings holdninger og normer (Ibid). Han beskriver dette i konteksten av team, men han beskriver ikke hvor mange et team består av. I min oppgave velger jeg å sammenligne dette med bataljonsnivå (les Tmbn el Ingbn).

Forskning viser at man søker å skape relasjoner til andre som har kulturelle og utdanningsmessige likheter med en selv (Schiefløe 2003:309). Dette kan nok også sees i militære avdelinger. En avdeling som er profesjonell vil kunne ha vanskeligheter med å identifisere seg med en avdeling som er vernepliktig, selv om deres arbeidsoppgaver er nokså like. Sjansen for at det vil være en kulturell forskjell mellom slike avdelinger er stor (Ibid).

3.4 Faktorer som påvirker avdelingstilhørighet og avdelingsfølelse.

Trening og utdanning er med på å styrke avdelingsfølelsen, fordi å nå et mål sammen gir en følelse av å lykkes (UD 3-1 1974: 31). Trening må derfor legges opp slik at det skal styrke avdelingsfølelsen og gruppesamholdet (Ibid: 51) *”Ved oppøving og trening forut for oppdraget bygges ikke bare ferdigheter, men også samhold”* (Johnsen 2005: 374). Det vil være sannsynlig at avdelingsfølelsen vil være dypere forankret i en profesjonell avdeling enn den er i en vernepliktig avdeling. Grunnen til dette er at de som oftest har flere øvelser og skarpe oppdrag, og at slike felles erfaringer kan styrke avdelingsfølelsen. Dette kan føre til at de føler seg unike og utvikler en ”vi-følelse (Johnsen 2005: 303). UD 3-1 bekrefter dette ved å si at avdelingens historie, tradisjon, tidligere prestasjoner kan styrke avdelingsfølelsen (UD 3-1 1974:31). Det er sannsynlig at hvis man lykkes i strid, så kan det virke positivt inn på

avdelingstilhørigheten da dette kan gi avdelingen høyere status. Dette kan forsterkes hvis media dekker hendelsen, og avdelingens navn blir publisert.

Avdelingstilhørigheten kan styrkes ved hjelp av ytre kjennetegn, et eksempel på dette kan være beret og avdelingsmerker (UD 3-1, 1974:31). UD 3-1 nevner at symboler som flagg, faner, uniform, avdelingsmerke og gradsmerker er med på å styrke selvfølelsen (Ibid:137).

Disse symbolene skal i tillegg til å vise hvem du er, også si noe om de verdier som en avdeling står for. Effekten til disse symbolene vil derfor ligge på den enkelte soldats evne til å identifisere seg med dem og det fellesskapet de står for (Ibid: 138). Symboler trenger ikke bare å si hvem du tilhører, men det kan også gi status (Johnsen 2005: 303). Masteroppgaven til Kjell Rune Forsjord sier at *"[...]merkevaren Tmbn er forbundet med kvalitet og kompetanse"* (Forsjord 2009: 55). Det vil derfor være naturlig å tro at bereten og avdelingsmerket til Tmbn vil gi status (Ibid:54). Siden Tmbn er den eneste profesjonelle manøveravdelingen i Hæren, kan det føles eksklusivt å være en del av den.

3.5 Rekruttering

"Rekruttering er en to-veis prosess hvor organisasjonen velger sine ansatte og de ansatte velger organisasjon" (Fischer 1999: 289).

Organisasjoner er avhengig av å gjøre seg attraktive til en potensiell søkermasse, og det er mange måter å gjøre dette på. Rekrutteringsstrategien er det som bestemmer dette. Det kan være alt fra å annonsere i pressen, offentlig arbeidsformidling, "headhunting" og fremmøte der potensielle søkere befinner seg (Ibid: 292).

En organisasjon har ulike muligheter til å påvirke en arbeidssøkers valg av arbeidssted. Det er derimot ikke alle forhold som kan påvirkes, dette fordi rekrutteringsprosessen starter lenge før partene oppretter kontakt. Det er derfor viktig at organisasjoner påvirker de forhold de kan, for å sikre seg personell med riktig potensial og kompetanse (Grimsø 2004:37).

En annen faktor er endringer i samfunnet som kan gi utslag i arbeidsmarkedet. Finanskrisen fra 2007 og utover kan være et eksempel på dette (Ibid: 276). En arbeidsgiver kan i en slik situasjon stille sterkere, fordi arbeidsmarkedet er dårlig for arbeidssøkeren (Ibid).

Andre faktorer som spiller inn er lønn, arbeidsoppgaver (stillingsbeskrivelsen), bedriftens beliggenhet, muligheter for kompetanseheving, karrieremessig fremdrift og kulturen i organisasjonen (Ibid:277). Et viktig punkt er også bedriftens renommé som har relevans opp imot avdelingstilhørighet. De fleste ønsker nok å føle stolthet og glede ved å skulle la seg ansette og bruke tiden sin i en organisasjon (Ibid: 279). Det er derfor avgjørende i et konkurrerende arbeidsmarked, at en bedrifts renommé og synlighet som merkevare kommer frem (Ibid: 90).

I en militær sammenheng kan avdelingens renommé og synlighet som merkevare ha betydning for rekruttering. Dette gjelder spesielt for profesjonelle avdelinger som er avhengig av å rekruttere personell, som er eller har vært i Forsvaret. Det er derfor viktig at disse avdelingene har et godt rykte på seg, slik at det virker attraktivt å skulle tilhøre dem i fremtiden. Som et eksempel kan man se på spesialstyrkene, der seleksjonen er så hard at kun de beste får delta. Det vil av den grunn kunne føles eksklusivt å være en del av en slik avdeling.

3.5.1 Rekruttering til Tmbn og HRF³

Alle sjefer uavhengig av nivå har et ansvar i å skulle internrekruttere personell for videre tjeneste i Forsvaret. Det er derfor viktig å ha en dialog om denne muligheten, slik at informasjonen spres og interessen kartlegges. Dette gjelder spesielt ved sluttsamtaler for å identifisere potensielle kandidater som kan re-rekrutteres (PØS 2008:5).

På Tmbn sin side på mil.no så har de en egen rekrutteringsportal med informasjon til potensielle søkere. Selv om det er Tmbn som "eier" siden, så er Pingkp C og

³ HRF- High Readiness Force er i tillegg til Tmbn, bestående av Pingkp, artilleribatteri, sanitetskompani, css kompani og en militærpoliti tropp. Dette er en profesjonell avdeling med en fleksibel styrke og hurtig reaksjonstid.

Sanitetskompaniet i HRF også inkludert der. Det er Brigade Nord som lyser ut stillinger til disse tre avdelingene.

Siden er informativ og gir innsikt i krav til søker, søknadsprosessen, forberedelser, opptaksuken og hvorfor man bør søke Tmbn. Tmbn blir på ingen måte stilt foran de to andre kompaniene, og siden virker profesjonell (www.mil.no 2009). Den gir en oversikt over hvordan Tmbn er organisert, og gir innblikk i bataljonens fire kompanier.

4. Analyse og drøfting

4.1 Innledning analyse og drøfting

I dette kapittelet skal jeg først ta for meg analysen og drøftingen av respondentenes avdelingstilhørighet, før, under og etter omorganiseringen. Etter dette tar jeg for meg avdelingsfølelsen innad i kompaniet gjennom alle tre fasene. Til slutt analyseres og drøftes rekruttering. Dette vil bli gjort ved å se på helheten i prosessen og ikke oppdelt som de andre. Jeg vil fortløpende oppsummere de viktigste funn og tolkninger etter hvert delkapittel, som igjen skal danne grunnlaget for den endelige konklusjonen.

4.2 Avdelingstilhørighet

Før omorganiseringen

Alle fem respondentene var enig om at de følte en avdelingstilhørighet til Tmbn før omorganiseringen. En respondent beskriver dette slik: *”Alle følte ikke bare tilhørighet, men også en avdelingsfølelse til alle andre i bataljonen, fordi alle visste hvem alle var[...]alle hadde ikke vært ute samtidig men alle var liksom infiltrert på en eller annen måte”* (Respondent 1, 00:00:15, grammatisk justert). Ut i fra dette så tolker jeg at avdelingstilhørigheten for denne personen var sterkt knyttet i Tmbn. At han sier at det var en avdelingsfølelse til andre i bataljonen, tror jeg kommer av at tilhørigheten til bataljonen var sterk og at det beskriver styrken til denne tilhørigheten. Det er også verdt å merke seg at det var et fellesskap som var basert på at man kjente til hverandre, som kan forstås dit hen at man hadde mye med hverandre å gjøre. En annen respondent sier at avdelingstilhørigheten til Tmbn var sterk, og at den var bundet opp i merkevaren Tmbn (Respondent 2).

Tmbn blir beskrevet som en merkevare av alle respondentene, og dette kan bety at det er en bataljon som man stolt ønsker å være en del av. Det at man er en del av den eneste profesjonelle manøveravdelingen i Hæren, kan også virke positivt inn på

avdelingstilhørigheten og statusen som merkevare. Tmbn har i tillegg hatt flere deployeringer til utenlandsoperasjoner, og dette er nok også med på å gi denne statusen. Teorien sier at felles erfaringer og tidligere prestasjoner er med på å bygge opp en avdelingstilhørighet (UD 3-1, 1974:31). Den emeraldgrønne bereten og vikingskipet er ytre kjennetegn som er med å synliggjøre hvem dem er i Forsvarssammenheng, noe som teorien sier styrker avdelingstilhørigheten (UD 3-1 1974:137). Pingkp C var også en del av denne "identiteten" før omorganiseringen, og ble utad assosiert med Tmbn.

Under omorganiseringen

En av respondentene trekker frem en oppstilling som symboliserte byttet av avdeling:

"[...]måtte ta av grønn beret og på blå beret. [...]da var vi lavest. Da stod voksne folk og hadde vel kanskje ikke hatt det mye verre i løpet av sin militære karriere. Dette her er folk som har vært mange plasser og det skal man ikke stikke under en stol, dette er altså stolte voksne oppegående soldater og krigere, og reflekterte mennesker som faktisk har valgt å være her av en grunn og har jobbet her i mange år [...] og så blir dem da på en måte fratatt noe av identiteten[...] vi var nedi bunn akkurat da" (Respondent 1, 00:04:10, grammatisk justert).

Det er koblet mye følelser til dette blant respondentene, og det forsterker at denne prosessen har rørt ved en sterk avdelingstilhørighet som var forankret i Tmbn. Respondenten trekker dette frem som ydmykende for alle parter, og jeg tolker det dit hen at han fortsatt ønsket å være en del av Tmbn. De andre respondentene trekker også frem at å bytte beret og avdelingsmerke var tungt. En respondent uttrykker dette på en humoristisk måte: *"Med en gang du tar på deg den blå bereten så er du jo noen andre, du blir liksom en hannhund uten baller [...]"* (Respondent 5, 00:10:03). En annen merket at moralen i avdelingen sank da de måtte bytte beret og avdelingsmerke (Respondent 3). Vi kan i denne sammenhengen si at fratakelsen av beret og avdelingsmerke, også fratar dem muligheten til å være en del av Tmbn utad. Og av den grunn har mistet en del av identiteten det ligger i å være i denne avdelingen, som av flere blir karakterisert som en merkevare.

Teorien beskriver at symboler som beret og avdelingsmerker kan være med på å styrke avdelingstilhørigheten(UD 3-1, 1974:137). I tillegg trenger ikke symboler kun å uttrykke hvem du tilhører, men det kan også gi status (Johnsen 2005: 303). Spesielt hvis de er assosiert med kvalitet, noe som en masteroppgave om profesjonskultur i Tmbn beskriver:

”[...]merkenavnet Tmbn er forbundet med kvalitet og kompetanse” (Forsjord 2009: 55). Det at de måtte bytte beret og avdelingsmerket, og kanskje en av de mest synlige i Hæren, kan derfor sees på som en fratakelse av identitet. De måtte bytte fra den særegne emerald grønne bereten, til den blå som store deler av den vernepliktige Hæren bruker. Jeg tolker det dit hen at de nå blir fratatt identiteten som er en av to faktorer som tilhørighet bygger på (Johnsen 2005: 302).

Tre respondenter sier helt klart at det var Tmbn de hadde tilhørighet til under omorganiseringen (Respondent 2,3 og 4). En sier dette om tilhørigheten til Tmbn: ”[...] *alle har jo en følelse av at tilhørigheten til Tmbn var noe de hadde fortjent, men det var lett å ta det av igjen bare ved en avgjørelse lengre opp[...]*” (Respondent 2, 00:06:19). Tilhørigheten til Tmbn beskrives som noe spesielt og eksklusivt, og at konsekvensen ved å bli fratatt denne virker ødeleggende for avdelingstilhørigheten til respondentene.

Etter omorganiseringen

En av respondentene sier at han nå føler at det er jobben som stormingeniør som er viktigst. Han sier at han alltid har vært stolt av det, og at bereten kommer i andre rekke (Respondent 1). Teorien sier at samholdet ofte spenner seg rundt lag og troppsforbandet (UD 3-1 1974: 81). Det interessante er at han har gått fra tilhørighet i Tmbn, til å være en del av kompaniet og ikke noe større. En annen har et lignende syn på hvor avdelingstilhørigheten lå i denne omorganiseringsprosessen. Han følte seg som en del av Pingkp C, og at det er rundt kompaniet hans tilhørighet ligger (Respondent 5). Selv om han beskriver prosessen som følelsesmessig tung, og at han da ble fratatt sin identitet, så har hans avdelingstilhørighet gått fra Tmbn til Pingkp C. Forklaringen kan være som Henderson beskriver: ”*The company is the only truly existent community [...]*” (Henderson 1985: 5). Altså når man møter på motgang, så søker man seg dit samholdet er sterkest og lettest å finne. Konsekvensen for disse to respondentene er at de ikke har noe større enn kompaniet å ha tilhørighet til, noe teorien beskriver som viktig for militære avdelinger (Manning 1991: 465).

De tre andre respondentene sier helt klart at det er Tmbn de føler en avdelingstilhørighet til (Respondent 2,3,4). En av dem mener at lojaliteten ligger hos Tmbn, grunnet at de drar ut og jobber sammen (Respondent 2). Han uttrykte det på denne måten i en samtale med sjef Ingbn

i Afghanistan:” *Jeg har altså ingen avdelingstilhørighet til Ingbn i det hele tatt, min lojalitet ligger hos Tmbn[...]* Sånn følte jeg det” (Respondent 2, 00:10:34). Å si dette til en høyere sjef i sin nye bataljon kan være med på å understreke at omorganiseringen var følelsesmessig tung for vedkommende, og at avdelingstilhørigheten var sterkt knyttet til Tmbn.

Det at disse fortsatt ser på seg selv som en del av Tmbn, kan for det første forklares med at de ikke klarer å identifisere seg med Ingbn. En avdelingstilhørighet vil si at man ønsker å identifisere seg med og underlegge seg de holdningene og normer som en avdeling har (Johnsen 2005: 302). Det kan derfor hende at de ikke ser disse i Ingbn på samme måte som de gjør i Tmbn. En av respondentene sier at de ser annerledes på Ingbn og Tmbn når det kommer til dette (Respondent 3). Tidligere forskning sier at man ofte søker mot andre som har likheter med en selv, fordi dette skaper en mindre kulturell forskjell (Schieffloe 2003:309).

For det andre så kan det at de velger å se på seg selv som en del av Tmbn selv om noe av grunnlaget for tilhørigheten er tatt vekk, tyde på at de fortsatt har sterke følelser til bataljonen. Disse følelsene kan være basert på at de har en historie derfra, og at det har vært tungt å bryte med den. Det at de ønsker en tilhørighet til en avdeling beskrives i teorien som viktig, og at soldater trenger å tilhøre noe som er større enn primærgruppen (Manning 1991: 465). En følelse av å bli fratatt sin identitet som er forankret i Tmbn, kan derfor tolkes som ødeleggende på avdelingstilhørigheten over tid.

Tilhørigheten er basert på respondentenes egen vilje til å se seg selv som en del av sin gamle bataljon, samtidig som de formelt sett er fratatt noe av identiteten ved å være en del av den. Ut i fra dette kan det virke som at tilhørigheten bærer på et sviktende fundament, siden identitet er et viktig fundament i tilhørighetsbygging (Johnsen 2005: 302). At en respondent sier at de per nå er på lån i Tmbn-bygget og at de i tillegg er ”kastet” ut av garasjeanlegget deres, kan på den andre siden forsterke at de er blitt frarøvet tilhørighetsmuligheten dit (Respondent 1). Det at tre stykker fortsatt føler tilhørighet til Tmbn, er fordi at Ingbn ikke lykkes med å fylle sin rolle som sekundærgruppe. Konsekvensen av dette vil bli synliggjort når vi ser på avdelingsfølelsen i kompaniet igjennom omorganiseringsprosessen.

Respondentene sier at avdelingstilhørigheten til Ingbn er begrenset og er mest påtvunget på grunn av at bataljonsstaben sitter der. En sier at han ikke føler seg som en del av Ingbn, da det er en vernepliktsavdeling og av den grunn forskjellig i fra det profesjonelle miljøet på

Rena (Respondent 5). Det en annen sier er at tilhørigheten til Ingbn er mer administrativ, og kan forstås på den måten at de sitter på økonomi og administrasjon (Respondent 2).

Respondent 4 sier at for å få avdelingstilhørighet trenger man nærhet til avdelingen sin, og siden Ingbn er i Nord Norge blir dette vanskelig (Respondent 4). Det en annen sier er at avdelingstilhørigheten er begrenset, men at det har bedret seg etter siste bataljonssjefsbytte og at de blir mer verdsatt fra Ingbn sin side (Respondent 1). Dette kan sees i sammenheng med at de rent geografisk er langt unna hverandre, og at det av den grunn blir vanskelig å skape relasjoner. Det at den nye bataljonssjefen viser en vilje til å verdsette Pingkp C, kan sees på som utelukkende positivt. At deres ledelse er plassert så langt unna dem skaper tydeligvis noe friksjon i hverdagen. Nærheten til ledelsen er noe flere savner, da det ville lettet koordineringen av den daglige driften (Respondent 1, 2 og 4).

Det interessante er at Ingbn ikke fyller rollen som sekundærgruppe slik som Tmbn gjorde, og av den grunn blir ikke avdelingstilhørigheten ivaretatt. Mangelen på tilhørighet til Ingbn gjør at det oppstår et vakuum, og derfor velger enkelte å søke tilhørighet hos Tmbn og andre hos Pingkp C. I følge teorien sier Manning at det er viktig at avdelinger har noe større enn kompani å være en del av (Manning 1991:468). Mangelen på nærhet til sin avdeling kan være noe av årsaken til at avdelingstilhørigheten ikke er lett å opprette.

Tre respondenter sier at utskiftninger av sjefer og personell i Tmbn, kan føre til at Pingkp C blir ”glemt” og dermed kommer mer på utsiden (Respondent 1,2,3). En uttrykker dette på denne måten: *”[...]da blir vi som resten av HRF miljøet her på Rena, litt som hodeløse høns i den store sammenhengene”* (Respondent 1, 00:13:13). Videre sier han at fagbataljonene i Nord-Norge bryr seg lite om dette, og at det blir snakket mye om det, men at lite blir gjort (Respondent 1). En annen sier at så lenge de sitter i samme bygg, blir de på en måte integrert. Men med en gang de skal inn i et HRF bygg, så tror han at de kommer til å bli sidestilt med de andre kompaniene i HRF miljøet (Respondent 3). De har altså fortsatt en nærhet til Tmbn ved at de er i samme bygg, dette kan forklare at noen fortsatt føler tilhørighet dit. Samtidig faller de mellom to stoler etter omorganiseringen, og har derfor ikke samme muligheten for å bygge en sterk avdelingstilhørighet. At de på papiret blir sidestilt med de andre kompaniene er nok formelt riktig, på den andre siden så kan dette føre til en ytterligere svekkelse av tilhørighet og kanskje identitet. Det å ha tilhørighet til noe som er større enn primærgruppen, blir i teorien ansett som viktig (Manning 1991:465). Denne tilhørigheten skal fungere som et bindemiddel når avdelingsfølelsen i kompaniet svekkes.

Flere respondenter sier at kompaniene i Tmbn er flinke til å ta med enheter fra Pingkp C når de skal trene, og at de har prøvd og fått dem innlemmet på bataljonens årsfest (Respondent 1,3 og 4). En annen sier også at det heller ikke tar lang tid før de blir tatt inn i varmen når de først gjør ting sammen med Tmbn (Respondent 5). Dette samsvarer også med det Nora Kinszer Stewart beskriver om at avdelinger med godt samhold er som oftest mer effektive i strid (Stewart 1991:29). At dette gjøres blant kompaniene, kan tolkes slik at de ser verdien av å kjenne til hverandre og skape et samhold med sine støtteenheter. Det kan også sees på som et tiltak for å gjenopprette det gode samvirket som eksisterte før omorganiseringen, noe som to av respondentene sier er blitt dårligere (Respondent 1 og 4). Ved at de ikke naturlig blir innlemmet på sosiale arrangement og at trening og øving i tillegg er blitt vanskeligere å koordinere, forsterker de har falt utenfor sin gamle bataljon. Pingkp C kan derfor ikke per dags dato være et fullverdig medlem av Tmbn.

Delkonklusjon

Denne omorganiseringen er preget av mye følelser blant respondentene, og fratakelsen av beret og avdelingsmerke er med på å forsterke dette. Det beskriver også at den avdelingstilhørigheten de hadde var sterk, og at å forlate merkevaren Tmbn derfor ble ekstra tung. Det har likevel skjedd en endring innen respondentenes avdelingstilhørighet etter omorganiseringen.

Det har gått fra en sterk tilhørighet i Tmbn blant alle respondentene, til at bare tre føler denne i dag. Denne tilhørigheten baserer seg på at disse respondentene fortsatt ønsker å være en del av Tmbn, fordi at Ingbn ikke har lyktes med å ta over denne rollen. Ved at de er fratatt muligheten til å ha en avdelingstilhørighet til Tmbn, så har de også mistet noe av sin identitet. Man kan på mange måter si at de klamrer seg fast til noe som kan bli borte etter hvert som tiden går, fordi tilhørigheten bygges på et svekket fundament. De to andre føler at det er innenfor Pingkp C at de føler tilhørigheten, og at de av den grunn ikke har noe større enn kompaniet de føler seg som en del av. Dette er ikke bra, da det er viktig å ha noe større enn sin primærgruppe å ha tilhørighet til (Manning 1991:465).

Ingen av respondentene føler en naturlig avdelingstilhørighet til Ingbn, men at de er avhengig av dem rent administrativt. Ingbn fungerer derfor ikke som en sekundærgruppe for respondentene, og dette får ringvirkninger ned til kompaniet. Dette kan nok endre seg når

historikken innenfor kompaniet blir ”vannet ut”, men at det trolig vil kreve en økt innsats fra Ingbn.

Det betyr at de må kjempe for identiteten som kom naturlig når de var en del av ”merkevaren” Tmbn, og skape dette alene som kompani. Grunnen til dette er at Ingbn ikke fyller rollen som en sekundærgruppe på samme måte som Tmbn gjorde, og konsekvensen er at Pingkp C står uten en naturlig overbygging å ha tilhørighet til. Dette innebærer at de blir mindre robuste som en militær avdeling, siden avdelingstilhørigheten skal være motivasjonen som tar over hvis avdelingsfølelsen i kompaniet svekkes (Manning 1991: 465).

4.3 Avdelingsfølelse

Før omorganiseringen

Avdelingsfølelsen innad i kompaniet var god når de tilhørte Tmbn, det er de fem respondentene enig i. En sier at grunnen er at man som Ping kompani er spesielle, og støtter med helt spesielle og nødvendige ressurser (Respondent 1). Dette samsvarer til dels med UD 3-1 sin beskrivelse av at det i støttetropper oftest skapes et samhold som omfatter hele troppen, noe pga at de ser på sin funksjon som spesiell (UD 3-1, 1974: 81). Han sier også at man må kjenne de andre troppers fagfelt godt, fordi enkelte oppdrag som skal løses sammen krever dette (Resp 1). Treningen innad i kompaniet styrker samholdet og avdelingsfølelsen i kompaniet mener han. Dette samsvarer også med teorien om at trening styrker avdelingsfølelsen (UD 3-1 1974: 31). En annen sier derimot at det vanskeligere å skape en avdelingsfølelse i Pingkp, fordi troppene er så forskjellig og utfører ulike oppdrag. Han sier samtidig at den var god når de var en del av Tmbn (Resp 3 på telefon 02.12.2009).

Andre respondenter trekker frem at Pingkp var første kompani fra ”nye” Tmbn som deployerte til utlandet (Irak 2003), og at dette styrket deres anseelse innad i Tmbn og avdelingsfølelsen i kompaniet (Respondent 2 og 3). Teorien bekrefter at felles erfaringer styrker avdelingsfølelsen, og at kompaniets deployeringer derfor kan ha hatt denne effekten (Johnsen 2005: 303).

Dette kan sees i sammenheng med at de følte en tilhørighet til Tmbn som var god, og at den har fungerte bindende innad i kompaniet. Dette kan eksemplifisere avdelingstilhørighetens funksjon.

Under omorganiseringen

Alle respondentene bekrefter at avdelingsfølelsen innad i kompaniet var god, også under omorganiseringen. En sier at grunnen til dette var at man la prosessen litt til sides, og heller så på hvem man jobbet med i kompaniet. Dette mente han var med på å redde kompaniet, men understreker at det ene og alene var fordi samholdet innad var svært godt. Han tror at hvis personellet hadde hatt mindre fartstid så kunne dette vært annerledes (Respondent 2). Noe som kan beskrives med at når alt kommer til alt, så er det medlemmene i en enhet som betyr noe og at man jobber for hverandre (Marshall 1947:42). På tross av at respondentene ikke sier at avdelingsfølelsen ble styrket under omorganiseringen, så kan det tyde på at den var robust i denne perioden.

Selv om man går gjennom en omorganiseringsprosess som virker ødeleggende for avdelingstilhørigheten, så fokuserer man på å opprettholde avdelingsfølelsen og samholdet innad. Man ser at konsekvensen ved å frata dem identiteten som de fikk ved å være en del av Tmbn, ikke øyeblikkelig rørte ved respondentenes avdelingsfølelse.

Etter omorganiseringen

En respondent sier at avdelingsfølelsen i kompaniet ikke er dårlig, men heller ikke like bra som før. Dette mener han kommer av at de har vært splittet og ikke gjort så mye felles. Han mener at avdelingsfølelsen nå blir bygget innenfor troppen og at den der er god (Respondent 5). Deployeringer av tropps- og gruppeenheter til Afghanistan kan være noe av grunnen til dette, og at de først nå er samlet som et komplett kompani. En annen har også denne oppfatningen, og at utskiftning av personell har noe med dette å gjøre. Han presiserer at den er på vei opp (Respondent 4). Respondent 1 sier at avdelingsfølelsen alltid har vært bra i kompaniet, og at dette kommer av at de er så spesielle (Respondent 1).

En annen sier at avdelingsfølelsen innad i kompaniet ikke har endret seg, men at Pingkp har så forskjellige tropper at det er vanskeligere å skape en avdelingsfølelse innad. Han sier at det er lettere å skape dette innad i troppen, og med dem de skal deployere til utlandet med. Samtidig så sier han at kompaniet har satt et ekstra fokus på dette etter omorganiseringen, siden de nå står uten noe større å forholde seg til. Han mener kompaniet nå ser viktigheten

med å styrke avdelingsfølelsen på bakgrunn av dette (Respondent 3, på telefon 02.12.09). En annen sier også at kompaniet har satt et ekstra fokus på dette, pga av at avdelingsfølelsen innad var dårligere etter omorganiseringen. Han sier at avdelingstilhørigheten til Tmbn var en bærende faktor før, og at når de mistet denne identiteten så gikk det utover avdelingsfølelsen i Pingkp C (Respondent 2, på telefon 02.12.09).

Her ser man at det er en litt avvikende oppfatning blant respondentene om avdelingsfølelsen innad i kompaniet etter omorganiseringen. Utskiftninger og deployeringer kan ha noe med det å gjøre. Teorien sier at felles erfaringer er med på å styrke samholdet og avdelingsfølelsen (Johnsen 2005: 374). To respondenter sier at den er sterkere innenfor troppene, og dette stemmer godt med teorien (UD 3-1, 1974:81). Det er interessant å se at kompaniet etter omorganiseringen har sett et behov for å styrke avdelingsfølelsen innad. Dette kan sees i sammenheng med at de ikke har en bataljon som de føler en sterk og enstemmig tilhørighet til, og at det av den grunnen svekker avdelingsfølelsen i kompaniet.

Delkonklusjon

Avdelingsfølelsen innad i Pingkp C har gått fra å være god før og under, til at det etter omorganiseringen har skjedd noe med den i kompaniet. Dette kan komme av at deler av kompaniet har vært deployert utenlands, og at man først nå er samlet. Men deployeringsmønsteret virker noenlunde likt som før omorganiseringen, slik at dette fremstår som en mindre årsak til svekkelsen. På den andre siden så kan dette sees i sammenheng med avdelingstilhørigheten, som skal være det man kan støtte seg til over kompanivået. Det at noen føler at de kun er en del av kompaniet og ikke noe over, kan gi utslag når hele kompaniet ikke er der. Dette kan sees på som en konsekvens av omorganiseringen, at man får en svekket avdelingsfølelse på bakgrunn av en fratakelse av avdelingstilhørigheten. Bataljonen som er en sekundærgruppe kan fungere som bindemiddelet i slike situasjoner. Dette samsvarer godt med teorien som sier at man trenger noe mer en sin primærgruppe å støtte seg til (Manning 1991: 457). Verken Ingbn eller Tmbn fyller denne rollen, og det gir ringvirkninger ned på kompaniets avdelingsfølelse. Avdelingstilhørigheten til Tmbn var en bærende faktor for at avdelingsfølelsen i Pingkp C var god, derfor setter kompaniet nå fokus på å bygge dette rundt kompaniet nå.

4.4 Rekruttering

Tre av respondentene mener at det stort sett er samme type soldater de får nå som før (Respondent 1,3,4 og 5). Men at det på siste opptak var en liten økning av folk utenfor Tmbn også fra Ingbn (Respondent 1,2,3,4 og 5). En annen tror også at fagfeltet innen Pingkp appellerer til enkelte i Tmbn, og at det av den grunn virker interessant å jobbe der (Respondent 1). Teorien sier at arbeidsoppgavene i en jobb er en faktor som påvirker en søkers valg av arbeidsgiver (Grimsø 2004:277). En respondent mener at det ikke var lettere å få folk før, men at det på opptakt var få som hadde hørt om dem (Respondent 5). Derimot så sier en annen at det rett etter omorganiseringen var en nedgang i rekrutteringen, og soldattilførselen fra Tmbn og manøveravdelinger var blitt mindre. Oppfatningen han satt med under opptaksuken var at folk hadde søkt seg til ”merkevaren Tmbn”. Han presiserer at han ikke har noen statistikk som kan bygge opp under dette, men at det er hans oppfattelse (Respondent 2).

Det er en liten divergens i oppfattelsen om hvor søkermassen kommer fra, men at flere ser en økning fra Ingbn over tid. Rekrutteringen fremstår som mer eller mindre stabil, og at den ikke har vært påvirket av omorganiseringen. Man kan derfor si at det fortsatt er attraktivt å søke seg til Pingkp C, selv om det er Tmbn som er kjent før opptaket og dermed den avdelingen soldater i utgangspunktet søker seg til.

Flere av respondentene sier at de rekrutterer sammen med Tmbn, og er med rundt når de oppsøker potensielle søkere, noe som gir avkastning på Pingkp C (Respondent 1,2,3). To av disse sier at de har endret rekrutteringsstrategi, og en annen har også merket at de har vært mer aktive på rekrutteringen (Respondent 1,2 og 5). Dette beskrives i teorien som en av flere rekrutteringsmåter (Fischer 1999: 292). Det at de oppsøker avdelinger for å rekruttere, kan nok virke positivt i den forstanden at de får vist seg frem og gjort seg attraktive. Dette er også med på å påvirke de faktorer som en potensiell arbeidsgiver kan gjøre på et tidlig stadium (Grimsø 2004:37).

En respondent sier at det har blitt et annet fokus fra Nord-Norge, og at avdelingssjefer og troppssjefer er blitt flinkere til å promotere dem (Respondent 1). At dette går i orden samsvarer også med Forsvarets syn på at en hver sjef har et ansvar for å rekruttere personell

til videre tjeneste (PØS 2008:5). Dette kan være noe av grunnen til at de nå får noen flere soldater fra Ingbn (Respondent 1,2,3).

Selv om rekrutteringen i det siste har vært bra, så mener en respondent at den kunne vært bedre hvis de hadde vært en del av Tmbn. Årsaken kan nok være at det stort sett er Tmbn som blir profilert utad, og at folk vet hvem de er (Respondent 4). En annen sier at så lenge de er i det samme bygget som Tmbn, så vil rekrutteringen være bra siden det skaper en følelse av tilhørighet der. Han tror at hvis de blir flyttet i et HRF bygg, så kan rekrutteringen synke. Han mener at det er riktig å kjøre et felles opptak med Tmbn, og at det gir avkastning i form av soldater til dem. (Respondent 3). Dette kan tolkes dit hen at de tror de blir mindre attraktive, hvis det skilles mellom opptak til Tmbn og resten av HRF- miljøet.

To andre mener at en økt andel utenfor Tmbn kan henge sammen med endringer i samfunnet, og at det i den siste tiden kan ha vært vanskelig å få jobb (Respondent 1 og 5). At samfunnsendringer har betydning for at folk søker seg til en ”sikker” jobb som Forsvaret stemmer med teorien. Det er ofte i perioder som ”finanskrisen” i 2007 at arbeidsgiver merker et økt antall jobbsøkere (Grimsø:37).

Delkonklusjon

Den generelle oppfattelsen blant respondentene er at omorganiseringen ikke har påvirket rekrutteringen, og at den har vært nokså stabil og til dels økende. Det kan derfor tolkes slik at Pingkp C fortsatt er attraktiv, selv om det er Tmbn som er mest kjent før opptaket. Derimot så sier en av de som ser en økning fra Ingbn, at det var en mindre søkermasse rett etter omorganiseringen. Det ligger også en usikkerhet i hvem søkerne består av ut i fra hans beskrivelse, noe som er ulikt fra de andre. På bakgrunn av manglende data for å kunne fastslå dette, så kan det ikke konkluderes noe mer på dette punktet. Om dette opprettholdes også med lav arbeidsledighet i samfunnet, kan ikke denne oppgaven svare på.

5. Konklusjon

I dette kapittelet skal jeg konkludere de funnene og tolkninger som er gjort. Jeg vil først ta for meg avdelingstilhørighet, og konkludere dette punktet. Deretter gjør jeg det samme med kompaniets avdelingsfølelse og rekruttering.

På hvilken måte har den kommandomessige flyttingen av Pingkp C fra Telemarksbataljon til Ingeniørbataljonen påvirket kompaniets avdelingstilhørighet, avdelingsfølelse og rekruttering?

Avdelingstilhørighet

Ingbn fungerer ikke som sekundærgruppe slik som Tmbn gjorde i sin tid. Dette har ført til at ingen av respondentene føler en tilhørighet til sin nye ”moderbataljon”, på bakgrunn av nærhet og et identifiserings problem. Den geografiske avstanden gjør at respondentene mister nærheten til Ingbn som formelt er deres nye bataljon, og de identifiserer seg med likesinnede profesjonelle soldater.

Respondentene har gått fra en sterk avdelingstilhørighet som før omorganiseringen var forankret i merkevaren Tmbn, til at den i dag er splittet. Etter omorganiseringen så føler tre respondenter tilhørighet til Tmbn, en avdelingstilhørighet som kan sies å være fundamentert på et sviktende grunnlag. Grunnen til dette er at Pingkp C ikke går med samme beret og avdelingsmerke, tilhører formelt en annen bataljon, ikke blir innlemmet på sosiale arrangement i like stor grad og føler seg på lån i Tmbn-bygget. Alle respondentene er da blitt fratatt muligheten til å opprettholde en avdelingstilhørighet til sin gamle bataljon. To andre respondenter føler at det er innenfor Pingkp C at de føler tilhørigheten, og at de av den grunn ikke har noe større enn kompaniet de føler seg som en del av.

Resultatet av dette er at respondentene har falt mellom to stoler, og går rundt på Rena mer eller mindre alene i form av et kompani. Det kan svekke deres robusthet i strid og kriser, ved at de ikke har et større fellesskap å støtte seg til. Som Manning sier [...] ”*Effective combat performance requires not only the existence of cohesive primary groups, but also that these be articulated with the larger military organization [...]*” (Manning 1991: 457). Vi kan også se at dette påvirker kompaniets avdelingsfølelse.

Avdelingsfølelse

Alle respondentene sier at kompaniets avdelingsfølelse var god mens de var i Tmbn og under omorganiseringen. Det man ser etter denne prosessen er at respondenter sier at den har blitt svekket. Årsaken kan være todelt der deployeringer til utlandet kan være den ene grunnen til at avdelingsfølelsen er blitt dårligere, noe som to stykker sier. Deployerings mønsteret virker noenlunde likt som før omorganiseringen, slik at dette fremstår som en mindre årsak til svekkelsen. Den andre årsaken kan kobles til fratakelsen av avdelingstilhørighet, som blir beskrevet som bærebjelken for at avdelingsfølelsen i Pingkp C var så god. Pingkp C har ingen som fyller denne rollen, og det gir ringvirkninger ned på kompaniets avdelingsfølelse. Som teorien beskriver :

"If the will to fight depends solely on personal loyalties it will wither as ties are severed by death and wounds [...] For this reason, most Western armed forces have attempted to instill loyalties to a secondary group larger than the company but smaller than, for example, the army (Manning 1991:465).

Det kan derfor argumenteres for at avdelinger som har god avdelingstilhørighet, vil være mer robuste når det oppstår situasjoner som tærer på kompaniets avdelingsfølelse. Pingkp C har i følge noen av mine respondenter sett nødvendigheten ved å skaffe seg dette etter omorganiseringen, og har fokusert på å skape denne rundt kompaniet.

Rekruttering

Respondentenes generelle oppfattelse av rekruttering er at den har vært stabil og til dels økende. Det er en liten divergens fra en av respondentene, som mener at den var lav rett etter omorganiseringen og at det var en endring i typen soldater de fikk. Siden det ikke foreligger noen kvantitative data som kunne bekrefte eller avkrefte dette, så har jeg kommet fram til at det ikke kan konkluderes mer på dette punktet. Det eneste jeg kan si er at flertallet av respondenter opplever at rekrutteringen er og har vært stabil, og at det derfor kan virke som at Pingkp C er like attraktive som før. Om det kan skyldes andre forhold kan ikke oppgaven svare på.

5.1 Veien videre

Denne oppgaven har et relativt lite utvalg noe som medfører at resultatene må behandles med forsiktighet opp i mot generalisering. Likevel så kan fenomener som er avdekket være relevante for de berørte avdelinger. Videre fordypning på dette fenomenet kan være nyttig for å kartlegge veien videre for kompaniet og Ingbn. Oppgaven har belyst at Ingbn ikke har klart å overta rollen som ”moder-avdeling” når det kommer til avdelingstilhørighet. Dette er noe som teorien beskriver som viktig for å kunne opprettholde motivasjonen i avdelinger når avdelingsfølelsen svekkes (Manning 1991: 468). Diskusjonen om hvem Pingkp C skal bygge en tilhørighet til er opp til dem selv å vurdere. Om den skal bygges til Ingbn, kompaniet eller rundt HRF miljøet på Rena, eller om det i det hele tatt er nødvendig er opp til den enkelte avdeling og sjef å vurdere. Det er i hvert fall viktig at den bygges på et solid fundament, som kan være med på å styrke deres identitet og anseelse i fremtiden.

Kildeliste

Teori

Fischer, Grete, Nils Sortland (1999). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Otta: TANO A/S. Opplag 3.

Grimsø, Rigmor E (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere- og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal. Utgave 2.

Henderson, Darryl Wm (1985). *Cohesion, The human element in combat*. 1 Washington DC: National Defense University Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2008). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnsen, Bjørn Helge (red), Jarle Eid (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Manning, Frederick J (1991). *Morale, Cohesion, and Esprit de Corps*. I: Gal, Reuven and A. David Mangelsdorff. *Handbook of Military Psychology*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Personell, økonomi og styringsstaben, PØS (2008). *Bestemmelser for rekruttering i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.

Schiefloe, Per Morten (2003). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

S.L.A Marshall (1947). *Men against fire*. New York: William Morrow & Company.

Intranett

URL: <http://intranett.mil.no/start/innhold/soek/article.jhtml?articleID=625536> 20.10.2009

URL: <http://intranett.mil.nopubs/fnett/forsvarsnett/haren/styrker/tmbn/start/;jsessionid=PF...>
21.10.2009

URL: <http://kolwb0004.mil.no/pubs/fnett/forsvarsnett/haren/styrker/tmbn/start/tjenest/>
21.10.2009

Internett

URL: <http://www.mil.no/haren/styrker/tmbn/start/rekruttering/> 19.11.2009

URL : <http://www.mil.no/haren/ingbn/start/pingkpc/> 19.11.2009

Vedlegg

Vedlegg 1: Info om intervjuet

Bakgrunn:

Jeg går nå på siste året på Krigsskolen og skal i den sammenhengen skrive min bachelor oppgave som skal leveres 11. desember. Oppgaven skal ta for seg omorganiseringen i Tmbn i 2006, da de taktiske støtteenheter ble tatt ut av bataljonen og lagt under sine fagbataljoner.

Det jeg skal se på er hvordan avdelingstilhørighet, avdelingsfølelse og rekruttering er blitt påvirket i denne sammenhengen.

Jeg er interessert i dine meninger, og hvordan du har opplevd denne prosessen. Hvis du har eksempler fra hendelser som kan belyse fenomener, så er det bra.

Du er ønsket som respondent fordi du har lang fartstid innenfor den profesjonelle delen av Hæren, og at du var en del av Pingkp da omorganiseringen skjedde.

Begreper:

I intervjuet så kommer jeg til å bruke begrepene avdelingsfølelse og avdelingstilhørighet, disse vil jeg først gi min forståelse av.

Avdelingsfølelse:

Det samholdet er mellom soldater i en enhet som opprettholder deres vilje og forpliktelse overfor hverandre, enheten og oppdraget.

Jeg tenker først og fremst at det er dette som skapes innad i en tropp og kompani, men at det selvsagt kan ha linker til bataljonen. Avdelingsfølelsen er de sterke bånd som man knytter en avdeling sammen, og som gjør dem sterkere i strid.

Avdelingstilhørighet

Jeg mener avdelingstilhørighet kan sammenlignes avdelingsfølelse, men at man er på et høyere nivå. Det er kanskje mindre personlig enn avdelingsfølelse, men samtidig noe som man stolt kan identifisere seg med.

Avdelingstilhørighet er de følelser og tanker som gjør at man ønsker å identifisere seg med en avdeling. Det å stolt kunne si at man tilhører en militæravdeling er avdelingstilhørighet og korpsånd i mine øyne.

Som eksempel kan vi se på US Marine Corps som er en avdeling som er veldig opptatt av avdelingstilhørighet (korpsånd). Det å være en del av marinekorpset er noe unikt, og noe

man skal være stolt av å tilhøre. Som marinesoldat så er man dedikert til å yte sitt beste, både for fedrelandet og korpset.

Hva legger du i disse begrepene?

Vedlegg 2: Info på intervju dagen 12.11.09**Bakgrunn:**

Jeg går nå på siste året på Krigsskolen og skal i den sammenhengen skrive min bachelor oppgave som skal leveres 11.desember. Oppgaven skal ta for seg omorganiseringen i Tmbn i 2006, da de taktiske støtteenheter ble tatt ut av bataljonen og lagt under sine fagbataljoner.

Det jeg skal se på er hvordan avdelingstilhørighet, avdelingsfølelse og rekruttering er blitt påvirket i denne sammenhengen.

Jeg er interessert i dine meninger, og hvordan du har opplevd denne prosessen. Hvis du har eksempler fra hendelser som kan belyse fenomener, så er det bra.

Du er ønsket som respondent fordi du har lang fartstid innenfor den profesjonelle delen av Hæren, og at du var en del av Pingkp da omorganiseringen skjedde.

Intervjuet:

Jeg ønsker å bruke diktafon under intervjuet, fordi det er lettere å innhente riktig informasjon i ettertid. Disse lydfiletne er det kun jeg og sensor (hvis han trenger de i sensurtiden) som har tilgang til. De vil bli slettet når sensuren for oppgaven har falt.

Intervjuet skal ikke ta mer enn 1 time.

Anonymitet:

Du vil ikke bli nevnt med navn i oppgaven, men jeg ønsker å referere til deg som grenader/befal/offiser hvis det går greit.

Begreper:

I intervjuet så kommer jeg til å bruke begrepene avdelingsfølelse og avdelingstilhørighet, disse vil jeg først gi min forståelse av.

Avdelingsfølelse:

Det samholdet som er mellom soldater i en enhet som opprettholder deres vilje og forpliktelse overfor hverandre, enheten og oppdraget.

Jeg tenker først og fremst at det er dette som skapes innad i en tropp og kompani, men at det selvsagt kan ha linker til bataljonen. Avdelingsfølelsen er de sterke bånd som man knytter en avdeling sammen, og som gjør dem sterkere i strid.

Avdelingstilhørighet

Jeg mener avdelingstilhørighet kan sammenlignes avdelingsfølelse, men at man er på et høyere nivå. Det er kanskje mindre personlig enn avdelingsfølelse, men samtidig noe som man stolt kan identifisere seg med.

Avdelingstilhørighet er de følelser og tanker som gjør at man ønsker å identifisere seg med en avdeling. Det å stolt kunne si at man tilhører en militæravdeling er avdelingstilhørighet og korpsånd i mine øyne.

Som eksempel kan vi se på US Marine Corps som er en avdeling som er veldig opptatt av avdelingstilhørighet (korpsånd). Det å være en del av marinekorpset er noe unikt, og noe man skal være stolt av å tilhøre. Som marinesoldat så er man dedikert til å yte sitt beste, både for fedrelandet og korpset.

Hva legger du i disse begrepene?

Vedlegg 3: Intervjuguide**Intervjuguide****1. Hvordan følte du at tilhørigheten og avdelingsfølelsen til Tmbn var før dere ble en del av Ingbn?**

- Pingkp eller Tmbn.
- Tmbn som merkevare.
- Bytte av beret og avdelingsmerke
- Avdelingsfølelse i KP.

2. På hvilken måte skjedde det noe med den under omorganiseringen?

- Hvem følte du at du var en del av.
- Hvilke tanker gjorde du deg rundt avdelingstilhørigheten.
- Hvordan så Tmbn på at dere ble tatt vekk.
- Avdelingsfølelsen i KP.

3. Hvordan er tilhørigheten og avdelingsfølelsen nå?

- Hvem er det du er en del av nå.
- Pingkp eller Ingbn.
- Avdelingsfølelse i KP? Styrket etter prosessen.

4. Hvordan ser du på det at Tmbn som oftest får ”offentlige” anerkjennelsen når dere er på operasjoner sammen?

- Oversett/ ikke verdsatt?

5. Hvordan tror du at Pingkp C blir sett på av Tmbn?

- Har rekrutteringen til kompaniet/troppen endret seg fra dere var en del av Tmbn?
- Hvor er det dere får soldater fra?
- Hvordan driver dere rekruttering?

6. Hva tenker du rundt det å skulle ha en tilhørighet til en avdeling som du på papiret ikke er en del av?

7. Hvilke utfordringer var det for deg som leder i denne omorganiseringsprosessen?

- Motstand mot prosessen?
- Hvordan var støtten fra din overordnet?
- Hvilke tanker gjør du deg fremtidig rekruttering?

8. Er det andre ting du mener som er viktig mtp det vi har pratet om og som kan være interesse?